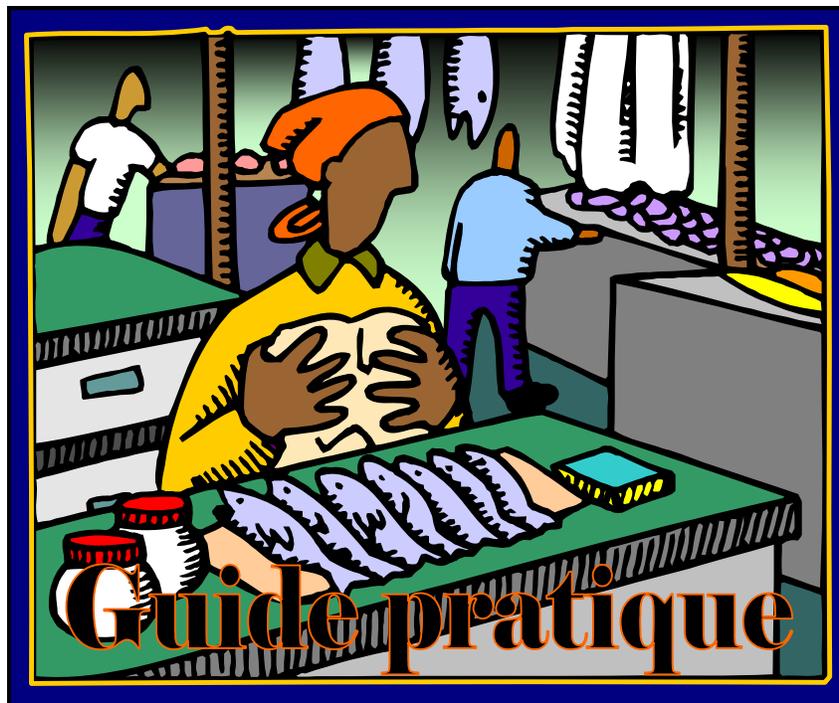


Décentralisation et Gouvernance Locale

« Pour une gestion locale plus efficace, démocratique
et responsable des services et des ressources »



Guide pratique sur l'organisation et la gestion des marchés

Préparé par DGL Felo pour ARD, Inc.
Au titre du Contrat N° 685-C-00-00-000037-00
Avec l'USAID/Sénégal

Abréviations et acronymes

ARD, Inc	<i>Associates in Rural Development, Incorporated</i>
ASC	Association sportive et culturelle
CCL	Code des Collectivités Locales
CERP	Centre d'expansion rural polyvalent
CL	Collectivité locale
CR	Communauté rurale
DGL Felo	Décentralisation, Gouvernance Locale (programme de ARD, Inc. – Sénégal)
GIE	Groupement d'intérêt économique
GPF	Groupement de promotion féminine
OCB	Organisation communautaire de base
PCR	Président du conseil rural
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>

Sommaire

Introduction	1
I. Généralités sur l'organisation et la gestion des marchés	
Cadre juridique	3
Les différents modes de gestion	3
Le recouvrement des recettes	4
II. Diagnostic de l'organisation et évaluation du potentiel et de la rentabilité d'un marché	
L'état des lieux de l'équipement	7
La collecte des données	8
L'exploitation des données	9
La constitution d'une base de données	10
III. Organisation des marchés	
La création de structures de gestion ou de coordination.....	11
La prise en charge des problèmes liés à la qualité de vie des occupants et des usagers.....	12
L'organisation de l'espace commercial.....	13
Le renforcement des capacités des acteurs	15
IV. Gestion d'un marché	
La mise en place d'un dispositif approprié de collecte des droits et taxes	16
Le suivi et contrôle de la collecte	18
La mise en place de fichiers pour les emplacements fixes	20
Annexes	
1. Extrait du décret n° 84-240 du 30/03/1984 relatif au recouvrement des droits et revenus des communautés rurales (remises accordées aux collecteurs)	22
2. Modèle de fiche de décompte des emplacements fixes.....	22
3. Modèles de fiches de détermination du potentiel de recettes par secteur	23
4. Modèles de fiches de détermination du potentiel de recettes d'un marché.....	23
Bibliographie	24

Introduction

Contexte

Le Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Gouvernance Locale, DGL Felo, Objectif Stratégique n° 2 de l'USAID dont l'exécution est contractée à ARD, Inc. a pour mission de contribuer à une gestion plus efficace, démocratique et responsable des services et des ressources dans les zones ciblées. Pour ce faire, il poursuit les quatre résultats intermédiaires-clés suivants:

- Capacité accrue des institutions locales;
- Accès accru aux ressources financières;
- Participation populaire accrue à la gestion et à la supervision des affaires locales;
- Mise en œuvre plus efficace des politiques et règlements liés à la décentralisation.

Le constat général dans la quasi-totalité des collectivités locales du pays est le manque d'organisation des marchés et les difficultés que rencontrent ces dernières pour maîtriser et mobiliser, de façon optimale, les recettes potentielles générées par les équipements marchands.

Ce constat a été largement confirmé par la demande pressante provenant de plusieurs collectivités locales partenaires de DGL Felo, pour un appui dans la réorganisation de leurs marchés, l'amélioration des systèmes de gestion mis en place et la mobilisation des ressources financières.

Pour faire face à cette forte demande, DGL Felo a pris l'option développer et de tester une approche pilote avec le marché international de Diaobé situé dans la communauté rurale de Kounkané (département de Vélingara).

L'importance des résultats atteints avec l'expérience de Diaobé et le niveau de maîtrise du processus par les acteurs locaux concernés montrent qu'il est possible d'en tirer des leçons qui pourraient profiter à d'autres collectivités ayant pour ambition de réaliser de véritables performances dans le domaine de la gestion des équipements marchands. Lesquelles leçons constituent la principale base du présent guide conçu pour apporter une contribution à l'amélioration de la gestion des marchés et équipements marchands par les collectivités locales.

Enjeux financiers des marchés

Les droits et taxes issus des équipements marchands constituent une part très importante des ressources financières propres des collectivités locales sénégalaises (villes, communes, communautés rurales).

Les ressources propres de la commune ou de la communauté rurale sont celles qui proviennent essentiellement de l'exploitation de son patrimoine et des droits et taxes perçues localement.

Elles sont gérées directement par les services administratifs de la collectivité et recouvrées par le receveur municipal ou rural (droits de marchés, produits de la location de souks ou cantines, droit de stationnement, droits de fourrière, etc.).

Les recettes de marchés représentent une source importante de revenus qui alimente en grande partie le budget de la commune ou de la communauté rurale.

Dans la plupart des collectivités, le potentiel existant dans ces marchés est souvent mal exploité et les recettes sous estimées, à cause du manque d'organisation et de l'absence de systèmes de gestion performants.

L'expérience a déjà montré que, grâce à une meilleure maîtrise de l'existant et avant même toute réorganisation de l'équipement, il est tout à fait possible d'améliorer les résultats de recouvrement au niveau d'un marché, quelle que soit sa dimension.

La mise en place d'une véritable organisation au sein de l'équipement et la mise en place d'un système efficace de gestion de la collecte peuvent permettre à la collectivité de parvenir à des niveaux de recouvrement plus élevés.

Objectif et organisation du guide

L'objectif général du présent guide est de mettre à la disposition des maires, PCR, administrations locales ou tout autre acteur concerné par l'organisation et/ou la gestion des marchés, un instrument et des outils pouvant les aider à assurer une gestion plus efficace de ces équipements afin de favoriser une mobilisation optimale des ressources financières.

Ce guide présentera de façon succincte le processus, la démarche et les outils nécessaires pour avoir une bonne organisation au niveau des marchés, mettre en place ou améliorer les systèmes de gestion, et instaurer un dispositif de collecte et de suivi du recouvrement.

Le guide sera divisé en quatre parties à savoir:

- Généralités sur l'organisation et la gestion des marchés;
- Diagnostic de l'organisation et l'évaluation du potentiel et de la rentabilité d'un marché;
- Organisation des marchés;
- Gestion des marchés.



I. Généralités sur l'organisation et la gestion des marchés

Cadre juridique

- Loi n° 96-06 du 22 mars 1996 portant Code des collectivités locales;
- Décret n° 66-458 du 17 juin 1966 portant règlement sur la comptabilité publique;
- Décret n° 66-510 du 04 juillet 1966 portant régime financier des collectivités locales;
- Décret n° 84-24 du 30 mars 1984 relatif au recouvrement des droits et revenus des communautés rurales (remises aux collecteurs).

Les différents modes de gestion des marchés

La collectivité locale (commune ou communauté rurale) est chargée de la gestion des équipements marchands existants dans les limites de son territoire. Elle peut dès lors, si ses capacités le lui permettent, en assurer la gestion ou, si elle le désire, déléguer celle-ci à un partenaire public ou privé.

Différents modes de gestion sont autorisés. Parmi eux trois seront essentiellement étudiés dans le cadre du présent guide.

La régie directe

La gestion en régie directe est un système par lequel la collectivité locale prend entièrement en charge la gestion et l'exploitation de l'équipement marchand.

L'ensemble des opérations liées à l'organisation, à la gestion et à la collecte des droits de marché est assumé par la collectivité locale elle-même.

Ce mode de gestion permet à la collectivité de maîtriser tout le processus de mobilisation des ressources financières générées par le marché.

Il peut être exercé sous deux formes à savoir :

- *La gestion par les services propres de la collectivité*

La gestion est assurée par les services propres de la collectivité qui agissent sous la responsabilité de l'autorité exécutive (Maire ou PCR)

- *La gestion par une régie autonome*

La collectivité met en place une régie juridiquement et financièrement autonome avec ses propres organes de gestion, son comité d'exploitation et son personnel.

La gestion déléguée

C'est un système qui permet à la collectivité de déléguer à un partenaire public ou privé, l'exploitation et la gestion d'un équipement marchand conformément aux conditions fixées par un cahier de charges dûment négocié et signé par les deux parties.

Ce mode de gestion repose sur la signature d'une convention qui fixe les clauses, les conditions générales et particulières de la délégation ainsi que les droits et obligations des deux parties.

Le délégataire supporte toutes les charges d'exploitation et de gestion de l'équipement marchand. Il est rémunéré sur la base d'un pourcentage du solde d'exploitation défini dans le cadre de la convention.

Cette formule permet à la collectivité de se décharger des frais liés à l'exploitation et à la gestion de l'équipement et d'exercer en même temps un pouvoir de contrôle sur les activités du délégataire.

La cogestion

La cogestion est le système par lequel un partenariat est noué entre la collectivité locale et les acteurs et usagers intervenant dans les différents secteurs d'activité du marché. Il permet d'impliquer les différents groupements et corporations existants dans la gestion quotidienne de l'équipement marchand.

La cogestion permet aux acteurs et usagers d'exercer certaines responsabilités dans le cadre des différentes activités d'organisation, de collecte et/ou de contrôle des opérations au sein des structures qui sont mises en place à cet effet.

Cette formule favorise le développement de la « participation populaire » à travers un partenariat permanent entre la collectivité locale et les acteurs et usagers d'un marché.

C'est également un système qui permet à une collectivité, plus particulièrement aux communautés rurales, de remédier à l'absence de personnel et de s'appuyer ainsi sur les personnes ressources locales disposées à lui apporter leur appui et leur expertise.

Le recouvrement des recettes de marchés

Le système de recouvrement des recettes de marchés représente l'ensemble des mécanismes et moyens mis en œuvre pour recouvrer tous les droits et taxes déterminés de par les lois et règlements, en faveur des collectivités locales.

Taxes, redevances et droits perçus au niveau des marchés

Les droits, taxes et redevances pouvant être perçus dans les marchés et dont le recouvrement est autorisé au profit des collectivités locales, sont principalement:

- Les produits de l'exploitation qui comprennent le produit des droits et taxes perçus aux abattoirs, les redevances pour services rendus, la taxe de protection sanitaire et les autres produits d'exploitation;
- Les produits domaniaux qui comprennent la location des immobilisations, les droits de voirie, le produit des droits de places dans les halles et marchés de même que le produit des permis de stationnement sur la voie publique;
- Les impôts locaux qui comprennent entre autres l'impôt du minimum fiscal, la contribution des patentes, les contributions foncières aux propriétés bâties et non bâties;
- Les taxes municipales qui comprennent les taxes directes comme la taxe sur les véhicules hippomobiles, la taxe sur les machines à coudre, la taxe sur la publicité;
- Les produits divers qui incluent essentiellement les produits des amendes correctionnelles.

Le personnel chargé du recouvrement des recettes de marchés

Les agents qui interviennent dans la gestion des marchés peuvent être classés en trois principales catégories:

- Le personnel administratif et comptable (les gestionnaires, comptables, surveillants-comptables, surveillants de marchés);
- Le personnel de collecte (collecteurs);
- Les contrôleurs et superviseurs.

Il convient cependant de rappeler que, dans les communautés rurales qui ne sont jusqu'ici pas autorisées à recruter du personnel, les agents des marchés se limitent le plus souvent aux collecteurs dont le statut reste peu clair et l'emploi précaire et peu motivant.

Le personnel administratif

- Au niveau de la commune:
 - Il peut être composé du gestionnaire des halles et marchés, du responsable des recettes, des surveillants de marchés et de tout autre agent exerçant directement ou indirectement des tâches liées à l'exploitation ou à la gestion du ou des marchés.
 - Ce personnel administratif est placé sous l'autorité directe du maire et du secrétaire municipal, coordonnateur des services municipaux.
- Au niveau de la communauté rurale:
 - L'assistant communautaire est actuellement le seul agent administratif chargé de faire fonctionner les services, en appui au et sous l'autorité du PCR. Il est chargé de mettre en place un dispositif pouvant permettre un suivi régulier de l'exploitation et de la gestion du ou des marchés de la collectivité. Il peut être aidé dans cette tâche par le chef de CERP et selon les cas d'autres personnes ressources.

Le personnel de collecte

Il est constitué principalement des régisseurs, des sous régisseurs et des collecteurs de recettes qui sont chargés, sous l'autorité du receveur, de procéder au recouvrement des taxes, redevances et droits perçus au niveau des marchés et autres équipements marchands de la collectivité.

Dans les communes, ce personnel affecté aux tâches de collecte est composé d'agents municipaux qui agissent sur le plan administratif sous l'autorité du maire et qui, au plan financier, dépendent directement du percepteur au nom et pour qui ils recouvrent les droits et taxes. En plus de leur salaire mensuel, ce personnel perçoit des primes de rendement calculées sur la base des recettes collectées.

Dans les communautés rurales, les agents chargés de la collecte ne sont pas salariés. Ils perçoivent, en contrepartie du service effectué pour le compte de la collectivité à travers la collecte des droits et taxes, une remise calculée sur la base des sommes mensuellement recouvrées, conformément au décret 84-24 du 30 mars 1984 relatif au recouvrement des droits et revenus des communautés rurales.

Les contrôleurs et superviseurs

Dans les communes, les maires ont la possibilité de recruter des agents pour servir dans le corps des contrôleurs de recettes. Ces agents sont chargés de contrôler le travail de collecte effectué par les collecteurs, les sous-régisseurs ou les régisseurs de recettes. Ils veillent ainsi à la bonne exécution des opérations de collecte et au respect des règles établies par le conseil municipal, le maire et le receveur de la collectivité.

Dans les communautés rurales, du fait de l'absence de personnel permanent en dehors de l'assistant communautaire, cette tâche peut être confiée à des superviseurs désignés par le PCR, après avis favorable du receveur rural.

Le système de recouvrement des recettes de marché

Le recouvrement des recettes de marchés n'échappe pas au principe de séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable.

En effet, le maire ou le PCR est seul responsable de l'établissement de l'assiette des différents droits et taxes perçus au niveau des marchés et autres équipements marchands de sa collectivité. A ce titre, il

est chargé de l'organisation des opérations de recensement, de la création, de la gestion et de la mise à jour des fichiers des redevables assujettis aux différentes taxes et redevances ainsi que des emplacements qu'ils occupent. Il est également recommandé qu'il veille à la mise en place d'un dispositif de suivi de la collecte journalière, etc.

Le receveur municipal ou rural, seul habilité à recouvrer les recettes de marchés, il peut déléguer cette responsabilité à des collecteurs et/ou des régisseurs qui opèrent directement au niveau des marchés sur la base de tickets que le receveur leur fournit périodiquement et qui sont considérés comme des valeurs inactives.

Ainsi, les collecteurs et régisseurs exercent leurs missions sous l'autorité directe du receveur de la collectivité. Toutefois, ils sont personnellement responsables de leurs agissements. Cette responsabilité est aussi bien pécuniaire que pénale. Les collecteurs et régisseurs versent le produit intégral de la collecte dans les caisses du receveur selon une périodicité que ce dernier aura lui-même définie.

Au moment des versements, le collecteur ou le régisseur doit justifier toutes les sommes collectées depuis le dernier retrait de tickets, en faisant le point sur les tickets utilisés par rapprochement entre ceux pris en charge et ceux restant.

Pour ce qui est du recouvrement des arriérés de location de souks et cantines, le receveur municipal ou rural peut demander le concours du maire ou du PCR et celui des forces de l'ordre pour l'organisation d'opérations coup de point en vue de leur recouvrement. Lors de ces opérations, le receveur peut être amené à procéder à la fermeture d'établissements pour contraindre les redevables à régulariser en totalité ou en partie leur situation.



II. Diagnostic de l'organisation et évaluation du potentiel de recettes d'un marché

Le diagnostic de l'organisation et de la gestion d'un marché est le plus souvent nécessaire pour une meilleure connaissance de l'équipement et surtout de la maîtrise de son potentiel de recettes. Ce diagnostic permet à la collectivité d'évaluer d'une part, le rendement des impôts, droits et taxes du marché et, d'autre part, d'identifier des problèmes et de définir un plan d'action réaliste.

Faire l'état des lieux de l'équipement

Dresser la typologie des emplacements

Il s'agit d'inventorier donc de dénombrer les différentes installations du marché en fonction de la nature et, au besoin, de la localisation des emplacements existants (étals, cantines, kiosques, boutiques, restaurants, gargotes, etc.). Si au niveau de la collectivité il n'existe pas de données fiables et à jour, seule une opération de recensement permet d'obtenir les informations nécessaires.

Le fait de classer les emplacements par nature facilite la détermination du potentiel de chaque catégorie et aide considérablement en matière de modification des taux et d'évaluation des prévisions. Le classement par zone géographique quant à lui permet une meilleure gestion spatiale de l'équipement ainsi que la mise en place de dispositifs efficaces de collecte et de contrôle du recouvrement.

Identifier les différents problèmes organisationnels

Une visite de reconnaissance d'un marché permet de se rendre compte des différents problèmes et contraintes qui empêchent une bonne organisation de celui-ci ainsi que d'une exploitation optimale de son potentiel. Cette opération qui marque le véritable point de départ du diagnostic doit être pilotée par les responsables de la collectivité avec l'implication des différentes catégories d'acteurs pour une bonne appropriation.

Evaluer la nature des recettes collectées

L'ensemble des recettes que peut percevoir la collectivité au niveau du marché doit faire l'objet d'une évaluation exhaustive. Les principales recettes (droits de places, produit de la location de souks et cantines, droits de stationnement, taxe sur la vente des animaux, taxe sur la publicité, patentes, etc.) collectées dans le marché doivent être identifiées et leur rendement respectif évalué. Cette évaluation permet de déterminer de manière précise la part contributive de chaque catégorie de recettes et d'apprécier régulièrement son niveau de recouvrement effectif par rapport au potentiel.

Analyser le système de collecte existant

Cette étape permet d'étudier et d'apprécier le mode d'organisation et de fonctionnement des services de la collectivité chargés de la collecte des recettes au niveau du marché.

Il s'agit par exemple de voir si le nombre de collecteurs est suffisant ou non, au regard du volume d'activités au niveau du marché et le potentiel de recettes pouvant en découler. Il peut également être important de vérifier s'il existe une certaine organisation du système de collecte basé sur des paramètres comme:

- Le découpage du marché en zones et secteurs;
- L'affectation d'équipes de collecte par zones et secteurs;
- Un système de rotation des collecteurs en fonction de leur performance;
- L'existence d'un dispositif opérationnel de suivi et de contrôle des recouvrements.

Cette analyse permet d'identifier les éventuels dysfonctionnements en vue d'y apporter les corrections nécessaires et améliorer ainsi la situation de collecte.

La collecte des données

Concevoir des outils de collecte des données

Une collecte de données se fait sur la base de supports (fiches de recensement ou questionnaires) permettant de prendre en compte l'ensemble des informations indispensables à la constitution d'une base de données fiable.

Pour chaque type de recettes il faudra élaborer un outil adapté, qui permette d'enregistrer le maximum d'informations possibles sur le redevable assujéti au paiement des droits et taxes, sur l'emplacement occupé et sur les conditions financières y afférentes.

Les informations à collecter sur le redevable peuvent concerner entre autres: son nom, ses prénoms, son adresse personnelle, le numéro, la date et le lieu d'obtention de sa pièce d'identité, son numéro de compte contribuable, le numéro de sa licence, etc. Ces informations sur l'emplacement peuvent indiquer la nature de l'emplacement, le numéro de l'emplacement et sa localisation éventuellement, ses dimensions et sa surface, si nécessaire, le type d'activité qui s'y exerce, etc.

Quant aux informations financières, elles concernent le plus souvent la nature de la recette, le taux, la périodicité de paiement, la situation des arriérés de paiement, etc.

Organiser des opérations de recensement

Les besoins d'administration des fiches de recensement ou questionnaires, des opérations de recensement sont organisées en vue de collecter les informations nécessaires à la constitution ou à la mise à jour des fichiers des redevables et des emplacements.

Il est recommandé que ces opérations soient, chaque fois que possible, organisées en relation avec les services de la perception qui seront chargés d'exploiter les résultats en vue d'une optimisation du recouvrement. Au cas où l'effectif du personnel de la collectivité ne serait pas suffisant pour mener les opérations dans les meilleures conditions (c'est le cas des communautés rurales et de certaines petites communes), des commissions composées de personnes ressources de la collectivité peuvent être constituées. Dans tous les cas, il est plus que nécessaire que l'ensemble des catégories d'acteurs concernés (particulièrement ceux exerçant des activités au niveau du marché) soit impliqué dans la préparation et le déroulement des opérations. Les collecteurs et autres personnels de la collectivité affectés au niveau du marché doivent également prendre part aux opérations de recensement. Ils peuvent parfois, du fait de leur maîtrise des réalités du marché, servir de guides aux différentes commissions constituées.

Exploitation des données

Déterminer les paramètres de classement des données

Une fois la collecte entièrement effectuée, les informations recueillies doivent être exploitées et analysées en vue de la mise en place des différents fichiers nécessaires. Cette opération est une des plus importantes étapes du processus. En plus du fait qu'elle permet de connaître le potentiel de recettes de l'équipement, elle a pour but de mettre en place un système organisé de gestion et de suivi des emplacements.

En fonction des informations collectées, les différents paramètres qui seront retenus pourront permettre d'opérer une variété de classements dont les principaux peuvent être les suivants:

- Classement des recettes potentielles en fonction de leur périodicité (journalières, hebdomadaires, mensuelles ou annuelles);
- Classement du potentiel par nature de recettes (droits de places, taxe sur la vente des animaux, droits de stationnement, taxe sur les marchands de poissons, taxe sur la publicité, patentes, taxe sur les vendeurs de fruits et légumes, etc.);
- Classement des recettes attendues par type d'emplacement (étalages, tabliers, souks, cantines, etc.);
- Classement des recettes par zone (halle, pourtour du marché, intérieur du marché, etc.).

Plusieurs paramètres peuvent être retenus et combinés afin de dégager différents niveaux d'appréciation du potentiel de recettes du marché et de disposer d'une série de critères d'évaluation des performances de recouvrement qui vont suivre.

Procéder au décompte et à l'évaluation des résultats par type de recettes

Le décompte consiste à procéder au comptage du nombre de redevables, du nombre d'emplacements et de la base de taxation dans chaque catégorie de recettes, selon les paramètres de classement retenus.

Une fois ce dépouillement terminé et les données classées dans les différentes rubriques, les montants des droits et taxes dans chaque catégorie doivent être calculés, compte tenu des taux de taxation fixés par les délibérations. Ces calculs peuvent être effectués à l'aide de tableaux conçus à ces effets. Les différents tableaux pourront ensuite être récapitulés dans un tableau de synthèse faisant ressortir le total des recettes par catégorie et le total général.

En plus des données collectées, toute autre information complémentaire devra être prise en compte dans l'appréciation du potentiel du marché même si son effectivité ne serait qu'ultérieure. On peut citer par exemple:

- Une extension du marché en cours de réalisation;
- Des cantines en cours de construction;
- Un projet à court terme de construction de nouveaux emplacements;
- Un projet de délibération devant augmenter prochainement les taux des droits et taxes.

Il peut s'avérer utile de tenir compte des incidences que pourrait avoir toute nouvelle situation sur le potentiel du marché à court terme.

Comparer le potentiel obtenu et le niveau réel de recouvrement

La comparaison entre les recettes réellement recouvrées et le potentiel de recettes déterminé suite à la collecte et à l'analyse des données du marché permet d'évaluer le rendement actuel du marché. Le plus souvent, il est constaté un net déséquilibre entre les résultats de recouvrement et le potentiel de

recettes d'un marché. De cette comparaison, doit naître une série de mesures tendant à corriger le déséquilibre et à améliorer l'efficacité du système de collecte et de contrôle.

Dans un premier temps et, en attendant une réorganisation complète du système qui nécessite parfois du temps et la prise de certaines dispositions d'envergure, des mesures immédiates et urgentes peuvent être prises par les responsables de la collectivité de manière à réduire certains dysfonctionnements et améliorer un tant soit peu le niveau des recouvrements.

Constitution d'une base de données

Faire un inventaire physique des emplacements

L'exploitation des données recueillies lors des opérations de recensement doit aboutir à la mise en place d'une base de données.

Celle-ci sera constituée autour des informations et statistiques disponibles sur:

- Le nombre et la nature des différents emplacements (étals, cantines, boutiques, restaurants, etc.);
- La nature des recettes (droits de place, produit des locations, droits de stationnement, etc.);
- La périodicité des recettes (taxes journalières, hebdomadaires, mensuelles, annuelles);
- La nature des différentes activités exercées au niveau du marché et les différents types de produits commercialisés;
- La liste des redevables occupant des emplacements fixes;
- Les dimensions et surfaces de chaque emplacement;
- L'identité de chacun des redevables du marché.

Ouvrir un dossier individuel pour chaque redevable

Les redevables occupant des emplacements fixes doivent faire l'objet d'un suivi régulier. Pour ce faire, il va falloir, aussitôt après les opérations de collecte de données, ouvrir un dossier pour chacun d'eux. Chaque dossier devra comporter deux types d'informations:

- L'identification précise du redevable: son nom et prénoms, sa date de naissance, son adresse personnelle complète, son numéro de téléphone, la nature et le numéro de sa pièce d'identité, sa profession et, s'il est commerçant, son numéro de registre de commerce;
- La signalisation de l'emplacement occupé: la nature de l'emplacement, ses dimensions et sa surface, sa localisation exacte dans le marché, le taux de la taxe à payer et la périodicité de paiement et, éventuellement, la situation des arriérés de paiement.

Etablir des contrats pour les emplacements fixes

Tous les redevables qui occupent des emplacements fixes doivent être liés à la collectivité par un contrat de location. Ce contrat doit reprendre toutes les informations figurant dans le dossier individuel du redevable. Il précise les droits et les obligations des deux parties que sont la collectivité et le redevable.

L'établissement d'un contrat doit être systématisé pour tous les emplacements fixes d'un marché.



III. Organisation des marchés

La mise en place d'un bon système d'organisation du marché est indispensable pour prétendre à une maîtrise et une mobilisation optimale des ressources financières qu'il est susceptible de générer.

Un tel système contribue, en plus de l'augmentation des ressources financières, à améliorer l'occupation de l'espace et éviter ainsi toute anarchie. Ce système prend également en charge la fonctionnalité du marché, les conditions d'hygiène et de salubrité de même que la sécurité des biens et des personnes.

Il est clair que pour parvenir à de tels résultats, la collectivité locale a besoin de déployer un minimum de moyens matériels, financiers et surtout humains. Dans les communautés rurales et petites communes qui ne disposent souvent pas de personnel suffisant, l'implication des acteurs du marché peut constituer une contribution non négligeable qu'il va falloir très tôt négocier. Dans tous les cas, la mise en place d'une structure chargée de la gestion du marché s'avère nécessaire pour garantir l'efficacité du système et surtout sa pérennité.

L'association des services techniques de l'Etat dans la phase de mise en place du système et tout au long de son application est également gage de succès.

Création de structures de gestion ou de coordination

Créer des structures de gestion

Pour ce qui est des communes, il ne se pose aucun problème particulier pour le recrutement et l'affectation de personnel à des structures spécifiquement chargées de la gestion d'un marché ou de la coordination des activités qui s'y déroulent. Toutefois, la taille de la structure ainsi que l'effectif du personnel et le niveau des agents peuvent être fonction de la dimension du marché et de l'ampleur des tâches. C'est ainsi que dans les grandes communes où l'on trouve le plus souvent un nombre important de marchés, une direction ou une division chargée de la gestion des marchés peut être créée avec, au niveau de chaque marché, une structure directement affectée au suivi des opérations quotidiennes.

Dans les communautés rurales qui jusqu'ici, en dehors de l'assistant communautaire, ne disposent pas de personnel, la mise en place de structures de gestion des marchés pose plus de problèmes. Ces problèmes se posent avec plus d'acuité dans les communautés rurales qui disposent de marchés d'une certaine envergure. En l'absence de personnel dans ces collectivités locales, l'une des possibilités qui s'offrent ne peut être, le plus souvent, que la responsabilisation de certains conseillers et autres personnes ressources issue la plupart du temps des organisations de base telles que les groupements de femmes et associations de jeunes. Les associations socioprofessionnelles (commerçants, éleveurs, transporteurs, chauffeurs etc.) du marché peuvent également dans beaucoup de cas apporter leur soutien si elles sont dès le début associées à ces activités.

A cet égard, la mise en place de comités formels regroupant l'ensemble de ces acteurs est le plus souvent nécessaire. Ces comités, placés sous l'autorité directe du maire ou du PCR, assurent la coordination de l'ensemble des activités liées à l'organisation, au fonctionnement et à la gestion du marché. Ils sont chargés, en rapport avec le receveur de la collectivité, de définir et de mettre en œuvre l'ensemble des stratégies et actions nécessaires à la mise en place et à l'organisation d'un dispositif efficace de mobilisation des ressources financières du marché.

Certains groupements qui en ont les capacités, peuvent également se positionner comme partenaires de la commune ou de la communauté rurale. Ils pourraient par exemple se charger de la gestion et de l'exploitation de certaines activités ou infrastructures d'un marché. Dans de tels cas, des contrats sont conclus en général entre le ou les groupements concernés et la collectivité en vue de la gérance de ces équipements, la concession ou l'affermage.

Favoriser la mise en place de structures d'appui

Cette approche est surtout recommandée dans les communautés rurales, où le PCR, organe exécutif de la collectivité, ne dispose pas d'une administration susceptible de prendre en charge l'organisation et la gestion des équipements marchands.

Ces structures d'appui peuvent être chargées d'activités spécifiques au niveau d'un marché ou d'activités de coordination identifiées par le PCR et de l'assistant communautaire.

Ces structures qui peuvent regrouper des représentants des différents acteurs concernés et des conseillers de la collectivité assistent l'autorité locale dans la gestion de l'équipement marchand. Elles peuvent prendre plusieurs formes. Il peut s'agir d'un groupe de réflexion et d'initiatives, de comités de gestion ou de coordination, d'unités de gestion.

Dans les communes, si une telle structure existe, elle ne devrait pas se substituer aux services municipaux en charge de la gestion des marchés et équipements marchands. Elle devrait plutôt venir en appont pour les assister dans l'exécution des tâches, en cas de besoin.

Prise en charge des problèmes liés à la qualité de vie des occupants et des usagers du marché

La prise en charge de ces problèmes est naturellement du ressort de l'autorité administrative (gouverneur, préfet ou sous préfet) qui s'appuie sur les services déconcentrés de l'Etat, compétents en la matière.

Cependant, les collectivités locales, du fait des compétences exercées en matière de gestion des marchés, ont le devoir et même l'obligation de développer de manière permanente les stratégies et actions idoines leur permettant, en rapport avec les services de l'Etat, d'assurer la meilleure prise en charge possible des problèmes de sécurité, d'assainissement et d'hygiène au niveau de leurs marchés respectifs.

Garantir la sécurité

Les collectivités locales doivent favoriser la synergie nécessaire avec les services de sécurité publique en l'occurrence la police ou la gendarmerie avec qui elles doivent nouer des relations de partenariat. Il est évident que faire régner l'ordre public fait partie intégrante des missions régaliennes de la police et de la gendarmerie mais ces dernières, du fait de leurs moyens limités, éprouvent parfois d'énormes difficultés à satisfaire les besoins en la matière et à être partout, à tout moment, là où le devoir les appelle.

C'est pour cela que pour leur venir en appui, il est souvent nécessaire que les collectivités mettent à leur disposition des moyens supplémentaires. Pour les communes disposant de police municipale le problème se pose avec moins d'acuité même s'il reste réel. Pour les petites communes et les communautés rurales, la situation est toute autre et l'absence des forces de l'ordre ou l'irrégularité de leur présence au niveau des marchés et particulièrement des marchés hebdomadaires d'une certaine dimension est la plupart du temps source de problèmes de sécurité et surtout de régulation de la circulation des personnes, des véhicules et des biens.

La présence des forces de l'ordre peut également dans ces cas, si la collaboration avec la collectivité est effective, servir à renforcer les systèmes de collecte et à sécuriser les agents en charge ainsi que les fonds.

A cet effet, la signature d'une convention de partenariat entre la collectivité et les services d'ordre peut constituer un cadre indiqué pour préciser les droits et obligations des deux parties, les modalités de

mise en application du partenariat ainsi que les conditions dans lesquelles seront utilisés les moyens déployés par la collectivité.

Responsabiliser et organiser les acteurs pour la prise en charge des problèmes d'hygiène

Les collectivités éprouvent assez souvent de réelles difficultés à assurer seules les conditions optimales d'hygiène et de salubrité de leurs marchés. Il est fréquent de voir des marchés parfois de grande renommée où règne une atmosphère indescriptible d'insalubrité due le plus souvent à un défaut de système d'assainissement, de nettoyage régulier et de collecte des ordures et dans certains cas, à l'absence de fourniture en eau, de latrines et de système d'évacuation des eaux usées et des eaux de ruissellement.

Du fait de la lourdeur de ces systèmes et du défaut d'implication et de responsabilisation des usagers du marché, la collectivité peut avoir parfois des difficultés à assurer avec efficacité la gestion de tels systèmes, même en déployant les moyens nécessaires.

Le fait de confier le système de nettoyage et d'enlèvement des ordures du marché à des organisations locales et de responsabiliser des acteurs du marché (commerçants par exemple) dans la gestion des bornes fontaines et latrines du marché peut garantir plus de succès aux systèmes en place et plus de durabilité aux ouvrages créés et matériels mis en place.

L'appui des services compétents comme la brigade d'hygiène, les structures de santé et les autres services techniques est également le plus souvent requis.

Organisation de l'espace commercial

Dresser une cartographie du marché

La cartographie de l'équipement marchand permet à la collectivité de disposer d'un outil graphique qui retrace l'ensemble des infrastructures, installations et emplacements existant au niveau du marché.

La cartographie facilite également la connaissance de l'organisation générale du marché et une meilleure maîtrise de la répartition spéciale des occupations. Elle facilite beaucoup l'organisation du système de collecte des droits et taxes ainsi que celle des opérations de recensement. C'est un instrument relativement efficace et pratique de gestion physique des installations d'un marché. Bien conçu et respecté, le plan du marché peut permettre de bien organiser les aires de circulation dans le marché et surtout de limiter les risques d'incendie et autres accidents fréquemment rencontrés ou d'en limiter les effets au cas où ils auraient lieu malgré tout.

Au cas où la collectivité ne disposerait pas de services compétents pour la conception de telles cartes, les services techniques de l'Etat, en l'occurrence ceux de l'urbanisme et du cadastre peuvent être mis à contribution. Si les moyens financiers peuvent être mobilisés, certaines structures privées peuvent également être contractées.

Procéder à un découpage du marché

Pour une gestion plus efficace du marché et surtout pour assurer une bonne collecte des droits et taxes, son découpage en zones et/ou secteurs peut s'avérer nécessaire. Le découpage repose le plus souvent sur des critères ou paramètres définis en fonction de la dimension du marché, de la diversité des activités qui s'y exercent et du potentiel de ressources financières qu'il peut générer.

Le fait de découper un marché en zones et/ou secteurs facilite l'affectation du personnel et surtout celui de recouvrement et de contrôle. Il permet une meilleure appréciation des performances réalisées périodiquement par les collecteurs et facilite leur redéploiement si toutefois un système de rotation est mis en place.

Codifier les emplacements fixes

Une fois le marché découpé et les différentes zones bien matérialisées sur une carte, un système de codification basé sur la répartition spatiale des emplacements peut être adopté pour mieux localiser chacune des installations existant dans le marché.

Plusieurs systèmes de codification peuvent être envisagés selon la taille et la configuration de l'équipement marchand.

La codification facilite la mise en place et la gestion des fichiers des emplacements. Pour cela, le système doit être clair et précis mais également simple pour permettre une utilisation par les différents utilisateurs.

La codification peut être numérique, alphabétique ou alphanumérique. Toutefois, le principe de codification doit reposer sur des paramètres suffisamment significatifs pour éviter toute confusion ou équivoque.

Les codes des emplacements en sont les principaux éléments d'identifications et doivent figurer sur tous les documents relatifs à ceux-ci en usage au niveau de la collectivité ou de ses partenaires dans le système.

Un exemple de codification pourrait désigner:

- Par une lettre le marché si la collectivité en a plusieurs;
- Par une ou plusieurs lettres ou un ou plusieurs chiffres une zone ou un secteur;
- Une ou plusieurs lettres un type d'emplacement (cantine, boutique, Kiosque, etc.);
- Par un numéro dans une série continue de la catégorie et par zone ou secteur, l'emplacement.

Exemple

Pour une cantine qui est localisée au marché A dans de la zone côté Est, dans le secteur 2, avec le n° 7 sur la liste chronologique dans la zone, on pourrait avoir le code d'emplacement suivant: AE2C007 avec:

- A désignant le marché;
- E indiquant la zone Est;
- 2 identifiant le numéro du secteur de la zone considérée;
- C indiquant qu'il s'agit d'une cantine;
- 007 étant le numéro dans la série à trois chiffres des cantines de la zone considérée.

Pour une bonne exploitation du système de codification utilisé dans une collectivité, une nomenclature devra être élaborée pour indiquer dans les détails, toutes les informations contenues dans les différents codes.

Il ne peut pas y avoir de règle particulière pour la création d'une telle nomenclature. Il s'agit plutôt d'une convention entre les utilisateurs. Comme telle, elle est considérée comme satisfaisante si les utilisateurs arrivent à s'entendre les options prises pour sa constitution.

Instituer un système de placement des commerçants

Le système de placement concerne les commerçants qui occupent des étals ou des emplacements provisoires et qui, le plus souvent, paient la taxe journalière.

Il permet au surveillant responsable de la zone et aux collecteurs de suivre le mouvement des redevables et de mieux maîtriser l'occupation des espaces.

Il s'agit d'organiser les commerçants par l'attribution à chaque fois que nécessaire, de places identifiables, clairement délimitées et matérialisées.

L'ordre de placement est établi en deux exemplaires au moins par le responsable du marché ou toute autre personne compétente. Un des exemplaires est remis à l'occupant tenu de le présenter chaque fois que nécessaire, le second doit être conservé par le surveillant de la zone. La durée accordée à l'occupant ainsi que la nature et les dimensions de l'espace objet de l'ordre de placement doivent y être précisées.

Comme la plupart des occupations dans les marchés et sur la voie publique, l'autorisation d'occuper temporairement ces espaces doit être précaire et révocable.

Un modèle d'ordre de placement est annexé au présent guide.

Renforcement des capacités des acteurs

Le renforcement des capacités des acteurs intervenant directement ou indirectement dans la gestion des marchés d'une collectivité est déterminant pour la réussite et l'efficacité du système mis en place.

Il s'agit particulièrement d'assurer la formation continue de l'ensemble du personnel des marchés ainsi que les autres acteurs impliqués dans les différentes activités liées à l'organisation et la gestion de chaque marché. Des sessions spéciales doivent être organisées à l'intention des collecteurs des droits et taxes, des régisseurs de recettes et des contrôleurs. En effet, dans la majorité des cas, le personnel des marchés et particulièrement les collecteurs entretiennent des relations souvent heurtées avec les redevables du fait de leur manque de maîtrise des techniques de communication et de négociation. Aussi, rares sont ceux d'entre eux qui connaissent de manière précise les techniques de collecte ainsi que les principes et règles qui régissent leur métier à l'application desquels ils ne sont presque jamais préalablement préparés.

En outre, la formation doit faire l'objet d'une bonne planification et reposer sur le développement de modules appropriés et pratiques. Elle doit, pour être efficace et produire l'impact recherché, être suivie d'une assistance technique dont le but est de permettre aux acteurs concernés de mettre en pratique les enseignements reçus avec un accompagnement par des spécialistes pendant une certaine durée, en vue d'assurer leur parfaite maîtrise des principes, règles et techniques appris.



IV. Gestion des marchés

La mise en place d'un système de gestion favorise plus d'efficacité et d'efficience dans l'exploitation du marché ou de l'équipement marchand.

Le système de gestion d'un marché doit reposer entre autres sur:

- Un dispositif de collecte adapté à la dimension et à la configuration du marché;
- Un découpage cohérent du marché;
- Un système de suivi et contrôle de la collecte et des collecteurs;
- Une maîtrise des occupations à travers la mise en place de fichiers régulièrement mis à jour;
- Une cartographie générale du marché;
- Une codification claire, précise et sans équivoque des emplacements et la création d'une nomenclature;
- L'implication et la responsabilisation des acteurs du marché dans la définition et la mise en œuvre des politiques et systèmes;
- La mise en place d'un système efficace d'entretien et de nettoyage régulier du marché impliquant l'ensemble des acteurs du marché;
- La mise en place d'une politique adéquate de communication permanente et soutenue entre la collectivité et les acteurs et usagers du marché.

Mise en place d'un dispositif approprié de collecte des droits et taxes

Organiser des tests de collecte

Les tests de collecte permettent, entre autres, aux responsables de la collectivité, en relation avec le receveur, de connaître d'une part le potentiel de recettes du marché et, d'autre part de fixer des objectifs de collecte à assigner périodiquement à chaque collecteur.

Les opérations de tests de collecte sont organisées par les services de la collectivité en collaboration avec ceux de la perception. Pour les rendre efficaces, il est important que ces opérations soient soutenues par d'autres acteurs de la collectivité et du marché afin de renforcer les équipes de collecteurs et de s'assurer en même temps, de l'exhaustivité de la collecte.

C'est ainsi qu'en fonction du découpage du marché par zones ou secteurs, une équipe composée d'un ou plusieurs collecteurs, de conseillers, d'un représentant du receveur, d'autres acteurs du marché (commerçants, éleveurs, transporteurs ou chauffeurs, etc.) et de personnes ressources (membres d'associations et de groupements par exemple) peut être formée.

Chaque équipe effectuera, dans l'ensemble de la zone ou du secteur qui lui est affecté, deux opérations simultanées:

- Le recouvrement des sommes dues par chaque redevable:
 - Cette opération est effectuée par le ou les collecteurs membres de l'équipe concernée qui restent les seuls responsables de la collecte et qui, par conséquent, détiennent les tickets de perception des droits et taxes. Le ou les collecteurs encaissent les sommes dues par les redevables contre remise du ou de plusieurs tickets de même valeur;
 - Les autres membres de l'équipe aident dans la sensibilisation des redevables, veillent au déroulement correct des opérations et apportent leur appui chaque fois que nécessaire, pour le règlement des conflits qui naissent entre les collecteurs et les redevables.

- Le recensement des redevables assujettis au paiement de la taxe journalière dans la zone ou le secteur concerné:
 - Cette opération qui permet de déterminer de manière précise la composition de chaque zone ou secteur en terme de catégorie de droits et taxes ainsi que le volume de recettes potentiellement recouvrable par période, s'effectue à l'aide de fiches de recensement remplies par un membre de l'équipe autre que le collecteur.

Evaluer le potentiel par zone et secteur de collecte

A l'issue des opérations de tests de collecte, chaque commission procède au dépouillement des résultats obtenus à l'aide des fiches de recensement et compte tenu des montants recouverts. Ce dépouillement permet ainsi d'une part d'évaluer le produit de la collecte au niveau de chaque zone ou secteur et d'autre part d'organiser les informations recueillies en vue de déterminer:

- Le nombre de redevables par catégorie de droits et taxes et par zone ou secteur;
- La nature des différentes activités et des emplacements ainsi que leur répartition par zone ou secteur.

Une répétition des opérations de tests de collecte et leur évaluation doivent permettre de dégager une moyenne par zone ou secteur de collecte et qui pourrait être retenue comme objectif de collecte à assigner au collecteur qui, par la suite, y sera affecté.

Ainsi, sauf circonstances exceptionnelles ou changement des données dû à une diminution ou une augmentation des activités du fait de la période, le collecteur en charge du secteur ou de la zone peut être tenu de verser périodiquement une somme sensiblement égale à la moyenne retenue comme base. Une nette différence entre le montant versé et la base de collecte devra être faire l'objet d'explications par le collecteur ou alors rigoureusement analysée.

Un système de sanction positive ou négative devra être institué en cas de satisfaction ou non répétée de l'objectif par le collecteur. Il peut s'agir par exemple d'une rotation des collecteurs en fonction de leurs performances de collectes par rapport aux objectifs. La rotation peut être une sanction positive si le collecteur est affecté dans une zone ou dans un secteur à fort potentiel, lui permettant de bénéficier de primes de rendement (collecteurs des communes) ou de remises (collecteurs des communautés rurales) plus consistantes. Dans le cas contraire, elle constitue une sanction négative.

Créer un bureau de liaison au niveau du marché

Pour assurer un suivi permanent et efficace du personnel de collecte et des autres agents en service au niveau d'un marché, il est fortement recommandé d'y installer un bureau de liaison. Ce bureau peut également servir de local aux surveillants du marché et peut ainsi faciliter le rapprochement entre les services de la collectivité et l'ensemble des autres acteurs du marché.

Son implantation a le plus souvent tendance à favoriser les échanges et la communication entre les responsables de la collectivité et les acteurs du marché. En même temps, elle facilite la liaison nécessaire entre les autorités locales et le personnel affecté au niveau du marché.

Mettre en place une ou des régies de recettes

Il peut s'avérer utile, dans certaines collectivités locales possédant des marchés d'une certaine envergure ou surtout éloignées de leur perception, qu'une régie de recette soit créée en vue de rendre plus efficace, le système de recouvrement.

C'est une forme de décentralisation du recouvrement qui à la fois évite aux commerçants assujettis au paiement de la location mensuelle et aux collecteurs de se rendre périodiquement à la perception les

premiers, pour s'acquitter de leurs obligations vis-à-vis de la collectivité, les seconds pour verser le produit de la collecte et se réapprovisionner en tickets de perception. La régie est créée et le régisseur nommé par le maire ou le PCR après avis du receveur municipal ou rural.

Le régisseur devient interlocuteur direct du receveur qu'il représente au niveau du marché pour le recouvrement du produit des locations, l'encaissement des sommes collectées par les collecteurs et leur approvisionnement en tickets de collecte dont il tient la comptabilité pour le compte du receveur.

Dans ce système, les versements des collecteurs sont centralisés par le régisseur qui, selon une périodicité définie en accord avec le receveur, les reverse dans les caisses du comptable de la collectivité. Le régisseur détient un carnet de quittances et au nom du receveur, remet quittance contre chaque versement qu'il reçoit d'un collecteur ou d'un autre débiteur de la collectivité.

Cette formule allège considérablement la tâche des collecteurs et augmente la sécurité des fonds perçus au niveau des marchés.

Dans le cadre de l'accomplissement de cette mission, le régisseur perçoit une indemnité fixée par décret.

Suivi et contrôle de la collecte

Les services de la collectivité, sur la base des objectifs de collecte assignés à chaque collecteur assurent un suivi régulier des résultats de collecte.

Le ou les superviseurs chargés de cette tâche remplissent à la fin de chaque journée de collecte une fiche de suivi établie à cet effet.

Cette fiche qui permet de relever à la fin de chaque journée de collecte le montant réalisé par le collecteur est régulièrement comparée aux objectifs définis sur la base des résultats du test de collecte. Elle sert de base à l'enregistrement des résultats de collecte permettant d'évaluer et d'apprécier les performances réalisées périodiquement par chaque collecteur. En même temps, l'exploitation des fiches permet aux responsables de la collectivité de suivre de près le niveau de recouvrement des droits et taxes de marchés et de le comparer en permanence avec les prévisions budgétaires et le potentiel des différents marchés en vue de prendre, au besoin, les mesures correctives nécessaires.

La fiche de suivi des performances du collecteur peut se présenter comme suit:

Nom de la collectivité locale:

Fiche de suivi des performances du collecteur

Gestion: 2004 **Mois: Juillet** **Nom du collecteur:**

Marché: **Zone ou secteur d'affectation:** **Objectif de la collecte:**

Dates	Montant journalier
01/07/2004	3.000
02/07/2004	4.500
03/07/2004	2.321
04/07/2004	6.900
05/07/2004	8.500
06/07/2004	3.215
07/07/2004	2.154
08/07/2004	3.214
09/07/2004	4.857
10/07/2004	2.315
11/07/2004	2.222
12/07/2004	3.366
13/07/2004	2.444
14/07/2004	4.900
15/07/2004	7.845
16/07/2004	2.564
17/07/2004	9.965
18/07/2004	7.860
19/07/2004	8.700
20/07/2004	2.223
21/07/2004	5.000
22/07/2004	6.980
23/07/2004	7.470
24/07/2004	8.000
25/07/2004	3.400
26/07/2004	5.600
27/07/2004	6.800
28/07/2004	7.000
29/07/2004	8.570
30/07/2004	9.700
31/07/2004	5.780
Total	167.365

Mise en place de fichiers pour les emplacements fixes

Le système de suivi des emplacements fixes passe nécessairement par la mise en place de fichiers des redevables à partir des informations recueillies à la suite des opérations de recensement. Ceci peut contribuer au respect du principe de séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable, l'établissement de l'assiette des différentes taxes étant du ressort du maire ou PCR qui normalement doit donner l'ordre au receveur de recouvrer les sommes nécessaires.

L'émission des titres de perception ne peut être prise en charge de façon optimale et efficace que si le système repose sur une base de données fiable gérée, mise à jour et suivie régulièrement.

Pour cela, il importe que les quatre principales opérations ci-après soient effectuées.

Etablir une fiche de suivi individuel pour chaque redevable

L'établissement des fiches de position individuelle des redevables nécessite tout d'abord l'ouverture d'un dossier pour chaque redevable. Ce dossier peut entre autres comprendre:

- Les informations sur l'identité, l'adresse et la profession du redevable;
- La nature de l'activité exercée par le redevable;
- Les informations sur l'emplacement (localisation, type, code d'identification, dimensions et surface, taux de taxation, etc.);
- Les contrats, conventions, déclarations, etc.;
- La situation financière (arriérés éventuels) de l'emplacement.

Une fois le dossier du redevable complètement constitué sa fiche de position individuelle est établie et mise à jour régulièrement.

Constituer un fichier des redevables par nature de recettes

Pour chaque type de droits ou taxes, un fichier des redevables doit être créé par marché de la collectivité locale. En effet, chaque type de recette doit être traité différemment en vue de prendre en compte ses spécificités (taux de taxation, périodicité de paiement et modalités de recouvrement, etc.).

Instituer des cartes d'abonnement mensuel

Pour un suivi régulier des paiements par redevables des redevances mensuelles pour location dans les marchés, il est nécessaire qu'un système de cartes d'abonnement soit utilisé de manière à émarger les paiements périodiques effectués dans les caisses de la perception ou à travers la régie de recette de proximité installée dans l'enceinte même du marché.

Les cartes régulièrement émargées servent ainsi aux opérations de contrôle de routine effectuées par les services de la perception ou ceux de la collectivité. Chaque carte devra être en permanence gardée au niveau de l'emplacement pour lequel elle est établie en vue d'être disponible pendant les opérations de suivi et de contrôle.

Elles constituent un moyen de vérification relativement pratique et facilitent le contrôle des situations des arriérés lors des opérations coup de point de recouvrement.

Etablir des titres de recette

Les titres de recettes constituent pour l'ordonnateur un moyen approprié et efficace de recouvrement des sommes dues à la collectivité par les redevables. Rendus exécutoires, ils permettent au receveur de disposer des moyens coercitifs nécessaires lui permettant de contraindre les redevables mauvais payeurs à s'acquitter des sommes dues à la collectivité.

Tous droits constatés, c'est-à-dire toutes les recettes dues à la collectivité dont les redevables sont suffisamment connus à l'avance et les sommes dues liquidables de manière précise et claire doivent faire l'objet d'émission de titres de recette préalablement à leur recouvrement.

Certains droits et redevances des marchés et plus particulièrement le produit des locations rentrent parfaitement dans cette catégorie. Un titre de recette peut être établi annuellement par redevable, à charge au receveur ou au régisseur de procéder au recouvrement et à l'émargement mensuel des sommes versées en vue de l'apurement progressif du montant de chaque titre de recette.

Le titre de recette doit contenir l'ensemble des informations sur le redevable, et sur l'objet taxable. Il doit être établi en triple exemplaire dont un est gardé par le receveur, un envoyé par ce dernier au redevable et le troisième archivé par la collectivité après insertion dans sa comptabilité.



Annexe 1

Extrait du Décret n° 84-240 du 30/03/1984 relatif au recouvrement des droits et revenus des communautés rurales (remises accordées aux collecteurs)

Versement mensuel (VM) (en FCFA)	Montant forfaitaire (en FCFA)	Taux de prime (en sus)
VM = 20.000	5.000	0%
20.000 < VM ≤ 50.000	8.000	2%
50.000 < VM ≤ 100.000	10.000	2,5%
100.000 < VM ≤ 500.000	14.000	2,5%
300.000 < VM ≤ 500.000	18.000	3%
500.000 < VM	20.000	3,5%

Annexe 2

Modèle de fiche de décompte des emplacements fixes

Types d'emplacement	Taux mensuel	Nombre	Montant total mensuel	Observations
Totaux				

Annexe 3

Modèles de fiches de détermination du potentiel de recettes par secteur
Marché:

Zone: **Secteur:**

Date:

Quotités	Nombre d'emplacements	Montant	Observations
Totaux			

Annexe 4

Modèles de fiches de détermination du potentiel de recettes d'un marché

Zones	Montant potentiel journalier	Observations
Total général		



Bibliographie

- Rapports de mission d'assistance technique pour l'amélioration de l'organisation et de la gestion du marché de Diaobé, DGL Felo, 2001, 2002, 2003, 2004;
- Loi n° 96-06 portant Code des collectivités Locales;
- Guide de gestion budgétaire des Collectivités Locales, Ministère Délégué chargé de la décentralisation, mars 1998;
- Décret n° 66-510 du 04 juillet 1966 portant régime financier des Collectivités Locales;
- Plan comptable des Collectivités Locales;
- Décret n° 84-240 du 30/03/1984 relatif au recouvrement des droits et revenus des communautés rurales;
- Décret n° 66-458 du 17 juin 1966 portant règlement sur la comptabilité publique modifié par le décret n° 2003-101 du 13 mars 2003;
- Documents du séminaire de formation des agents municipaux, sous module de gestion des équipements marchands, ADM, juillet 2002;
- Etude sur la fiscalité locale: le diagnostic, module 1, Cabinet CABEX SARL, décembre 1997;
- Loi n° 87-10 du 21 février 1987 modifié portant Code Général des Impôts;
- Fiches pratiques de présentation des recettes locales, DGL Felo, octobre 2002.

